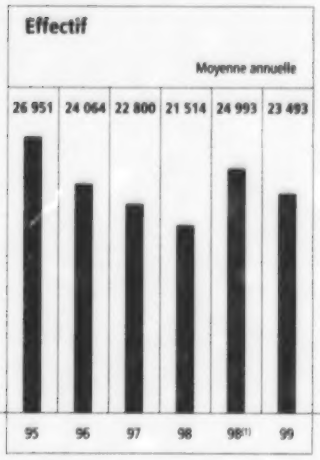
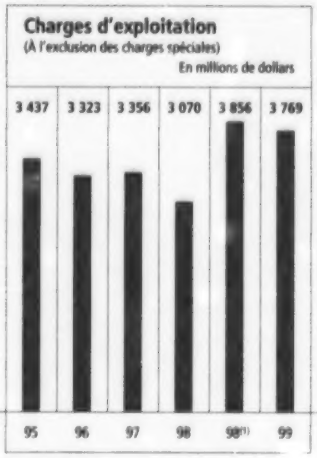
Imaginons...

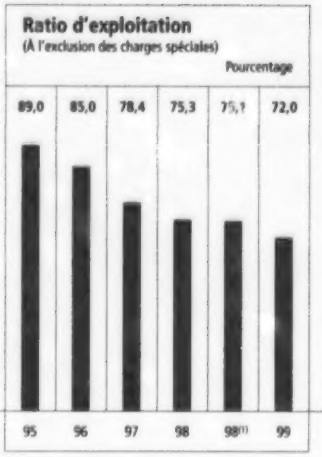
Tableau récapitulatif des données financières et statistiques sur cinq ans



(1) Pro forma



(1) Pro forma



(1) Pro forma

En millions de dollars, sauf les données relatives aux actions et à moins d'indication contraire	1999	1998 Pro forma[1]	1998	1997	1996	1995
Résultats financiers						
Produits d'exploitation	5 236 $	5 137 $	4 078 $	4 283 $	3 911 $	3 862 $
Charges d'exploitation, à l'exclusion des charges spéciales	3 769	3 856	3 070	3 356	3 323	3 437
Charges spéciales	–	590	590	–	365	1 415
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 467	691	418	927	223	(990)
Bénéfice d'exploitation, à l'exclusion des charges spéciales	1 467	1 281	1 008	927	588	425
Intérêts débiteurs	314	331	242	117	113	194
Participation aux bénéfices de l'Illinois Central Corporation	–	–	105	–	–	–
Autres produits	55	23	17	24	44	148
Bénéfice (perte) des secteurs d'activité maintenus	746	253	224	469	848	(1 017)
Bénéfice des secteurs d'activité maintenus, à l'exclusion des charges spéciales	746	598	569	469	1 055	398
Dépenses en immobilisations	936	967	744	609	291	324
Bénéfice (perte) dilué(e) par action pour les secteurs d'activité maintenus[2]	3,71	1,31	1,21	2,72	4,94	(6,32)
Bénéfice dilué par action pour les secteurs d'activité maintenus, à l'exclusion des charges spéciales[2]	3,71	3,09	3,08	2,72	6,14	2,48
Ratio d'exploitation ferroviaire, à l'exclusion des charges spéciales *(en %)*	72,0	75,1	75,3	78,4	85,0	89,0
Autres données statistiques						
Milles de parcours *(Canada et États-Unis)*	15 777	16 911	13 741	15 292	17 124	17 918
Wagons complets *(en milliers)*	3 645	3 483	2 456	2 547	2 315	2 295
Tonnes-milles brutes *(en millions)*	274 488	263 470	216 501	228 353	208 328	204 143
Tonnes-milles commerciales *(en millions)*	143 613	138 669	112 929	119 534	107 470	105 487
Effectif du chemin de fer *(moyenne annuelle)*	23 493	24 993	21 514	22 800	24 064	26 951
Consommation de carburant diesel *(en millions de gallons canadiens)*	275	284	234	272	259	256
Prix moyen du gallon canadien *(en dollars)*	1,05 $	1,04 $	1,08 $	1,23 $	1,22 $	1,08 $

1) Les données pro forma se rapportent à la consolidation des résultats financiers et des statistiques de l'Illinois Central Corporation (IC), en supposant que la Compagnie ait acquis et pris le contrôle de l'IC le 1er janvier 1998.

2) Les données relatives aux actions tiennent compte d'un fractionnement des actions, à raison de deux pour une, qui a pris effet en septembre 1999.

Imaginons

Imaginons

Imaginons

Ce chemin de fer existe déjà.

Table des matières

Message de David McLean
Président du Conseil
Canadien National

Chers actionnaires,

Notre entreprise poursuit sa croissance et connaît une évolution considérable – c'est une période stimulante pour le CN.

La concrétisation de la fusion avec l'Illinois Central a été l'un des points saillants de notre performance de 1999. L'intégration harmonieuse des deux compagnies témoigne des préparatifs consciencieux et du travail ardu des membres du personnel aussi bien au CN qu'à l'Illinois Central.

Nous sommes très heureux des résultats que nous avons pu constater depuis l'approbation de la fusion. Nos expéditeurs continuent à bénéficier des excellentes améliorations apportées à l'exploitation du CN. Nous croyons fermement que ces améliorations seront en progression au cours des prochaines années.

Manifestement, l'accord de regroupement entre le Canadien National et le Burlington Northern Santa Fe annoncé le 20 décembre 1999 est l'événement le plus marquant de l'évolution des chemins de fer marchandises. Le regroupement de deux des chemins de fer les plus efficaces au monde sera certainement à l'avantage de nos clients, des membres de notre personnel et de nos actionnaires.

Le Conseil apprécie les efforts exceptionnels déployés par Paul Tellier, Hunter Harrison et tous les cadres supérieurs du CN. Les membres du personnel de tout le réseau ont tenu parole en faisant de 1999 une année de réussite sans précédent pour la Compagnie. Les résultats d'exploitation exceptionnels enregistrés par le CN témoignent des capacités et du dévouement de notre personnel.

Je souhaite la bienvenue à Hunter Harrison en tant que nouveau membre de notre Conseil d'administration, et j'aimerais souligner l'engagement et le dévouement inconditionnels de tous les membres du Conseil du CN. Je suis fier du fait que tous nos administrateurs détiennent un grand nombre d'actions dans la Compagnie, ce qui leur confère une communauté d'intérêt avec vous. L'année 1999, ma cinquième année à titre de président du Conseil, a été une expérience vraiment enrichissante.

Nous tenons à souligner le soutien de nos actionnaires, sans lequel nous n'aurions pu croître et devenir ce que nous sommes aujourd'hui : le chemin de fer de l'Amérique du Nord. Avec vous, nous attendons impatiemment les prochaines étapes de l'évolution remarquable de notre entreprise.

Le Président du Conseil,

David McLean

David McLean, O.B.C., LL.D.

100-04077/

Message de Paul M. Tellier
Président-directeur général du CN

Chers actionnaires,

Le moins que l'on puisse dire, c'est que 1999 a été une autre année clé pour le CN, une année au cours de laquelle la Compagnie a pris un formidable élan dans la course qu'elle mène pour devenir le meilleur chemin de fer en Amérique du Nord.

Notre fusion avec l'Illinois Central a été approuvée. Réalisée en douceur, l'intégration suit son cours. Le plan de service du CN a déjà rapporté des résultats considérables et montre qu'il a le potentiel de susciter une croissance rentable. Enfin, nous avons couronné l'année en annonçant le regroupement stratégique du CN avec le Burlington Northern Santa Fe (BNSF), qui créera les Chemins de fer de l'Amérique du Nord, inc.

Si le *Surface Transportation Board* (STB) des États-Unis avalise ce regroupement en 2001 – et nous croyons qu'il le fera – les Chemins de fer de l'Amérique du Nord, inc. deviendront le meilleur chemin de fer en Amérique du Nord. Le meilleur pour nos clients, qui pourront étendre leur portée commerciale et bénéficieront d'un accès par transporteur unique à un plus grand nombre de marchés que tout autre chemin de fer du continent. Le meilleur pour les membres de notre personnel, qui profiteront de plus grandes possibilités de carrière, car ils seront au service du leader incontesté du secteur. Enfin, le meilleur pour nos actionnaires, avec d'excellentes perspectives de croissance des produits d'exploitation et du bénéfice.

«Le CN est le chemin de fer de l'Amérique du Nord, avec des avantages concurrentiels, un mode d'exploitation et une structure organisationnelle uniques.»

Sur le plan financier, nous avons enregistré une excellente performance en 1999. À l'exclusion des éléments non récurrents et comparativement aux résultats financiers pro forma de 1998, le bénéfice net de 1999 a atteint 746 millions de dollars, soit une hausse de 25 pour cent par rapport au bénéfice net de 598 millions de dollars en 1998. En 1999, le bénéfice dilué par action a augmenté de 20 pour cent pour atteindre 3,71 $, comparativement à 3,09 $ en 1998. Le bénéfice d'exploitation a également connu une augmentation par rapport à l'exercice précédent, s'établissant à 1 467 millions de dollars en 1999, contre 1 281 millions de dollars en 1998, soit une amélioration de 15 pour cent. Les produits d'exploitation de 1999 du CN ont été de 5 236 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 2 pour cent par rapport aux produits d'exploitation de 1998, qui atteignaient 5 137 millions de dollars. Les charges d'exploitation de 1999 se sont établies à 3 769 millions de dollars, soit une diminution de 2 pour cent par rapport aux 3 856 millions de dollars enregistrés en 1998. En 1999, nous avons obtenu le meilleur ratio d'exploitation de tous les chemins de fer de classe 1 : il s'est établi à 72,0 pour cent comparativement à 75,1 pour cent en 1998, soit une amélioration de 3,1 points.

Une fois notre fusion avec l'IC approuvée, nous avons immédiatement mis en œuvre notre plan visant l'intégration des deux chemins de fer. Notre priorité était alors, et demeure toujours, de réaliser l'intégration sans mettre en péril la sécurité ou le service à la clientèle. Le plan prévoit une intégration méthodique, graduelle et à faible risque – sans échéancier forcé – qui est entièrement transparente pour nos clients. En 1999, nous avons regroupé avec succès les réseaux, les parcs de matériel et les équipes de gestion.

L'union des cultures est tout aussi importante que le regroupement de l'exploitation. À cet égard, ma philosophie est la suivante : il est très important de tirer parti de la diversité de l'ensemble de l'entreprise. Le défi consiste à préserver les particularités uniques de chaque organisation et à les regrouper pour créer une entreprise plus solide que chacune prise individuellement.

Pour notre regroupement avec le BNSF, nous viserons le même but. Nous comptons exploiter les deux chemins de fer comme des entités uniques, tout en offrant à nos clients le service de transport le plus efficace en Amérique du Nord.

Plus que jamais, le CN est le chemin de fer de l'Amérique du Nord. Nous nous démarquons essentiellement des autres transporteurs de classe 1 grâce à nos avantages concurrentiels uniques, à notre mode d'exploitation unique, et, depuis 1999, à notre nouvelle structure organisationnelle. Nous comptons tirer parti de ces atouts pour mieux servir nos clients, connaître une croissance rentable et offrir plus de valeur à nos actionnaires.

Les avantages concurrentiels du CN tiennent à un portefeuille plus équilibré de services de transport par wagons complets et par trains-blocs que les autres sociétés ferroviaires. Nous exploitons un réseau intégré hautement efficace, reliant trois côtes maritimes et parfaitement adapté à la croissance du trafic nord-sud. Le plan de service du CN est en voie d'établir rapidement de nouvelles normes de précision, d'efficacité et de fiabilité dans le secteur. De plus, grâce à la structure commerciale à cinq divisions que nous avons mise en place récemment, les décisions relatives à l'exploitation et aux ventes sont prises de plus en plus à l'échelle locale. Nous pouvons ainsi mieux répondre aux besoins des clients et trouver de nouveaux débouchés auprès d'expéditeurs de taille moyenne ou plus petite.

Notre plan de service et notre structure divisionnaire étant en place, nous élaborons actuellement de nouvelles stratégies visant la croissance rentable de notre chemin de fer. Nous comptons miser sur notre service transfrontalier par transporteur unique pour devenir un concurrent plus dynamique en Amérique du Nord. Nous voulons offrir une solution de rechange viable au transport par camion. Nous comptons le faire grâce à notre service amélioré et à notre nouvelle structure de gestion. Nous mettons au point des services à valeur ajoutée afin d'appuyer nos secteurs d'exploitation de base, et l'accroissement de nos capacités en matière de commerce électronique est devenu prioritaire.

Nous intégrerons ces atouts et ces stratégies à notre regroupement avec le BNSF. Les forces de nos deux entreprises se complètent parfaitement. Nous partageons la même détermination à l'égard de l'excellence du service à la clientèle. Le regroupement de nos réseaux contigus permettra de créer le réseau de transport le plus efficace qui soit, desservant les expéditeurs partout en Amérique du Nord.

Pour notre équipe de direction, l'année 1999 en fut une de transition, Michael Sabia ayant accepté le poste de vice-président du Conseil et chef de la direction à Bell Canada International. M. Sabia a contribué de façon exceptionnelle au succès du CN à titre de vice-président exécutif et chef de la direction financière, et nous lui souhaitons bonne chance dans ses nouvelles fonctions.

À la suite du départ de Michael Sabia, le Conseil a nommé Jeff Ward au poste de vice-président exécutif, Planification stratégique et Claude Mongeau à celui de premier vice-président et chef de la direction financière. MM. Ward et Mongeau travaillent depuis longtemps pour le CN en étroite collaboration avec moi et ils ont tous les deux joué un rôle clé dans la réussite de la Compagnie, depuis notre restructuration et notre relance jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre de notre stratégie nord-américaine. Je suis persuadé qu'ils sauront tous les deux guider le CN dans ses efforts continus visant à devenir le meilleur chemin de fer en Amérique du Nord.

Chaque année, je vous répète que notre entreprise est une œuvre en cours de réalisation, et elle le sera toujours. C'est une croyance ferme qui est ancrée dans la culture de notre entreprise – nous ne devons jamais atteindre un point où nous croyons que le CN est rendu à sa destination finale. Et la sécurité est un secteur où cette philosophie revêt la plus grande importance. Nous devons faire beaucoup mieux. Or, du point de vue de la sécurité, l'année 1999 n'a pas été très bonne pour la Compagnie.

Je fais de la sécurité une préoccupation personnelle. Pour moi, un seul accident est un accident de trop. Nous ne pouvons accepter aucun compromis – notre équipe de direction au complet veillera à ce que nous redoublions de détermination dans ce domaine. Nous devons absolument être un chemin de fer plus sécuritaire en 2000. C'est ce à quoi s'attendent nos clients, ce qu'exigent nos actionnaires et ce que méritent les membres de notre personnel.

C'est avec cet objectif en vue que nous avons poursuivi, en 1999, la mise en œuvre du programme de Gestion responsable[MD], dont nous sommes un partenaire. Nous travaillons pour ce faire en étroite collaboration avec l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) et la *Chemical Manufacturers Association* (CMA) des États-Unis. La Gestion responsable[MD], un programme d'amélioration de la performance, vise à favoriser la santé et la sécurité des travailleurs, à sauvegarder l'environnement et à protéger les collectivités où le CN œuvre. Nous avons adopté un plan d'action très dynamique afin d'être en mesure de satisfaire pleinement aux exigences de l'ACFPC qui effectuera sa première vérification en 2001. Aux États-Unis, nous prévoyons terminer la mise en œuvre du programme dans un délai de trois ans, après quoi nous demanderons à la CMA de faire une vérification.

Le CN a pour objectif d'exercer ses activités en respectant les normes les plus élevées afin d'assurer la sécurité de son personnel et des collectivités où il œuvre. Il s'agit d'un engagement à long terme, et nous tiendrons parole.

Nous devons les succès que nous avons connus en 1999 à ceux et celles qui nous ont aidés à atteindre nos buts. À tous les membres de notre personnel partout en Amérique du Nord : vous êtes les meilleurs du secteur, les plus compétents, les plus dévoués, les plus talentueux. Vous êtes notre actif le plus important – merci de votre travail acharné. À nos clients : notre principale priorité est de respecter en toute sécurité les engagements que nous avons pris envers vous – chaque jour. Nous vous sommes reconnaissants de nous avoir permis de contribuer à votre réussite. Et à nos actionnaires : depuis notre premier appel public à l'épargne, il y a tout juste quatre ans, jusqu'à notre fusion avec l'IC et notre projet de regroupement avec le BNSF, vous avez rendu notre succès possible grâce à votre soutien.

Restez à bord, le voyage ne fait que commencer.

Le Président-directeur général,

Paul M. Tellier

Message de E. Hunter Harrison
Vice-président exécutif et
chef de l'exploitation du CN

Chers actionnaires,

Le mois de septembre 1998 a vu le lancement du plan de service, au terme d'un intense processus de planification étalé sur quatre ou cinq mois. Au début, les craintes et le scepticisme étaient palpables au sein du personnel – nous nous engagions dans une voie qui se démarquait de la norme établie dans le secteur du transport ferroviaire. Pour la première fois, un grand chemin de fer nord-américain assurait une exploitation à horaires fixes dans l'ensemble de son réseau.

Et ça marche. Les premiers temps, de 50 à 55 pour cent des expéditions respectaient les horaires. À la fin de l'exercice, notre taux de ponctualité se situait à près de 81 pour cent, et 93 pour cent des envois arrivaient à destination conformément au plan d'acheminement, à 24 heures près. Nous avons retranché jusqu'à 24 heures aux temps de transport dans l'ensemble du réseau. Depuis que nous parvenons à atténuer les variations cycliques qui perturbent tellement nos activités en programmant la capacité des lignes, des terminaux et des ateliers, nos terminaux sont devenus plus productifs.

Du côté des dépenses, l'exploitation à horaires fixes a entraîné des résultats remarquables, comme d'importantes réductions de nos parcs de locomotives et de matériel remorqué, ainsi qu'une amélioration de 16 pour cent de la vitesse des wagons par rapport à l'année dernière. Lorsque nous sommes en mesure de donner à nos clients l'heure d'arrivée, à soixante minutes près, de leurs marchandises, nous pouvons savoir à tout moment où se trouvent nos éléments d'actif. Ce qui nous permet d'assurer une gestion plus précise de nos locomotives, de nos wagons et de la capacité de nos lignes. Et cela signifie une réduction des éléments d'actif nécessaires pour satisfaire aux besoins de nos clients. Cette façon de procéder en affaires profite autant au CN qu'à ses clients. En résumé, grâce à notre plan de service, nous sommes gagnants autant sur le plan des coûts que sur celui de la fiabilité du service.

Nos employés sont bien conscients de ces avantages, mais il importe encore plus qu'ils aient développé une véritable passion envers le service à la clientèle. C'est là l'élément essentiel de notre évolution au CN. Nous offrons aux expéditeurs ce que le secteur n'a jamais été en mesure de leur offrir jusqu'ici : un service de transport ferroviaire prévisible, fiable et de *haute qualité*. Cela exige énormément d'efforts et de discipline, une véritable passion pour l'exploitation ferroviaire, un puissant désir d'établir de nouvelles normes dans la façon de tenir nos promesses. À mesure que notre taux de ponctualité progresse, d'un jour à l'autre et d'une expédition à l'autre, nos clients commencent à avoir foi en nous. À mesure que nous améliorons notre rendement et gagnons leur confiance, je suis convaincu que nous verrons les expéditeurs faire de plus en plus affaire avec le CN.

Le secret de la réussite en exploitation ferroviaire demeure le même. Selon mon expérience, pour y parvenir, un chemin de fer doit réunir cinq éléments essentiels. Premièrement, il faut offrir un bon service. Pour un client, un service de qualité signifie tenir ses promesses, invariablement. Deuxièmement, gérer les coûts. Troisièmement, mettre l'accent sur l'utilisation des actifs. Quatrièmement, relever ces trois défis sans accident. Et cinquièmement, perfectionner le personnel, en lui accordant un traitement équitable, en le formant et en le récompensant quand il se dépasse, parce qu'on ne peut réunir les quatre premiers éléments sans un personnel de qualité.

C'est la recette de la croissance. En concentrant notre attention sur ces cinq éléments, nous connaîtrons la croissance. Notre plan de service est conçu pour nous permettre de réunir les trois premiers. Nous continuerons à améliorer notre performance sur le plan de la sécurité, le quatrième élément. Notre nouvelle structure divisionnaire est axée sur le cinquième, dont l'aspect le plus important réside dans l'amélioration du service que nous visons en rapprochant les preneurs de décisions des clients, la responsabilité de l'exploitation et des ventes étant assumée au plan local. De plus, chaque division géographique est responsable de la gestion de sa propre fiche de résultats financiers, qui permet d'évaluer la contribution de la division aux produits d'exploitation et au contrôle des charges d'exploitation de l'entreprise. Nous sommes convaincus que l'esprit d'entreprise qui en résulte stimulera la croissance rentable. Comme nous avons pu le constater, cette nouvelle structure divisionnaire a transformé la perception que les membres de notre personnel ont du transport ferroviaire – ce ne sont plus seulement des exploitants ou des vendeurs, mais bien des gens qui pensent affaires.

Afin d'assurer la coordination entre l'effectif local des ventes et le personnel de marketing, nous avons nommé James Foote au poste de premier vice-président, Ventes et marketing. Je suis persuadé qu'il mènera à bien nos programmes visant à augmenter notre chiffre d'affaires.

«Les employés ne pensent plus comme des exploitants ou des vendeurs, mais comme des gens d'affaires.»

Nous sommes le chemin de fer de l'Amérique du Nord. C'est là notre force. Le réseau du CN dessert un corridor reliant le Canada au golfe du Mexique, le corridor de l'ALENA, qui soutient la croissance rapide du commerce nord-sud. Quand viendra enfin le temps de concrétiser notre regroupement avec le BNSF, nous ajouterons à cet axe de nouveaux corridors nord-sud par transporteur unique, qui font partie de l'important réseau de cette société dans la moitié ouest des États-Unis.
En misant sur notre portée commerciale exceptionnelle, si nous continuons à raffiner l'exécution de notre plan de service et à répandre la nouvelle parmi les expéditeurs, nous bénéficierons d'un excellent potentiel de croissance.

Comme l'a dit Paul Tellier, le voyage ne fait que commencer. Le chemin de fer de l'Amérique du Nord quitte la gare et sa destination est l'obtention du titre de meilleure entreprise de son secteur.

Le Vice-président exécutif et chef de l'exploitation,

E. Hunter Harrison

Imaginons un angle
différent sous
lequel considérer
le service...

Le plan de service du CN

Le plan de service du CN est au cœur même de notre différence. Avec ce plan, nous proposons à nos clients une fiabilité et une qualité de service sans précédent, tout en concentrant nos efforts sur l'utilisation efficace de nos actifs. Le plan de service du CN constitue l'élément moteur d'une croissance rentable.

Du point de vue du client, un service de qualité signifie avoir un wagon en bon état le long de son quai d'embarquement au moment promis, et acheminer ce wagon avec son chargement intact jusqu'à sa destination selon l'horaire établi, à un prix raisonnable. Un service de qualité, voilà l'objectif du plan de service.

À l'aide du plan de service, notre réseau peut fonctionner comme une courroie de convoyeur. Grâce à la précision de nos horaires, nous sommes en mesure d'espacer plus également les trains, ce qui facilite l'exploitation des triages, réduit les temps de transport et améliore nettement notre capacité à offrir un service fiable et des prix favorisant la compétitivité de nos clients.

Dans le catalogue électronique que nous avons élaboré se trouvent des temps de transport précis, à une heure près, de quai à quai pour plus de 3 600 itinéraires. Voilà notre produit. Pour aider les clients à choisir l'itinéraire qui convient le mieux à leurs besoins, chacun de nos directeurs de comptes se sert d'un ordinateur portatif pour examiner avec eux le catalogue des produits, qui donne les points d'origine et de destination, ainsi que des choix d'itinéraires et de temps de parcours pour chacun de ces choix. Pour satisfaire aux besoins de leurs clients, les directeurs de comptes peuvent même ajouter des wagons à certains trains.

Comme chaque wagon dispose d'un plan d'acheminement individuel, le plan de service du CN permet d'offrir un service de la plus haute qualité pour le trafic constitué de wagons complets. Nous sommes également en mesure de mieux servir les clients possédant leur propre parc de matériel remorqué, en améliorant grandement le cycle de rotation de leurs wagons et la productivité de leur parc. De plus, le plan de service offre à de nombreux expéditeurs de vrac une solution de rechange intéressante aux trains-blocs, qui leur permet d'effectuer des expéditions plus fréquentes mais moins importantes, et d'alléger ainsi les problèmes de logistique au point de destination. Unique en son genre, le plan de service est avantageux pour tout le monde : un service de haute qualité et des prix concurrentiels pour les clients ; une plus grande efficacité et des marges bénéficiaires plus élevées pour le CN.

Grâce à notre système SRS (Objectif fiabilité), un outil perfectionné, nous pouvons gérer notre réseau, cerner et résoudre les problèmes éventuels d'acheminement et tenir notre effectif de ventes et nos clients au courant de la situation à partir d'un point central.

Grâce à son plan de service, le CN offre aux expéditeurs de wagons complets un niveau jamais atteint de qualité et de fiabilité ; il permet aux clients qui disposent de leur propre parc de faire une meilleure utilisation de leurs éléments d'actif et il assure une plus grande souplesse à de nombreux expéditeurs de marchandises en vrac.

Équipés d'ordinateurs portatifs, les représentants du CN peuvent étudier les options d'acheminement et les temps de parcours en temps réel avec leurs clients. Grâce à cet outil, ils ont désormais la possibilité d'accéder à une fiche de ponctualité tout à fait à jour correspondant à chacune des 3 600 options d'itinéraires.

L'exploitation des triages et des ateliers d'entretien dans l'ensemble du réseau du CN bénéficie de la précision de la programmation et de l'amélioration de l'utilisation des actifs résultant du plan de service.